

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL FIRMS

У статті розглянуто принципи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Здійснено аналіз принципів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за класифікаційними ознаками. Розкрито аспекти, які впливають на розвиток конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільськогосподарські підприємства, принципи конкурентоспроможності, управлінські процеси, ризик-менеджмент.

В статье рассмотрены принципы управления конкурентоспособностью сельскохозяйственных предприятий. Осуществлен анализ принципов конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий по классификационным признакам. Раскрыты аспекты, которые влияют на развитие кон-

курентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, сельскохозяйственные предприятия, принципы конкурентоспособности, управленческие процессы, риск-менеджмент.

The paper investigates main principles of the competitiveness management in agricultural firms. In order to become outstandingly competitive, companies have to include a careful planning in their marketing policies. The author analyzed competitiveness management principles on the basis of distinct classification criteria. Next paragraphs consider the aspects which influence the competitiveness development of agricultural enterprises.

Key words: competitiveness, agricultural firms, principles of competitiveness, management processes, risk management.

УДК 33.338.22.021.1

Скупейко В.В.

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський університет бізнесу та права

Постановка проблеми. Досягнення високих результатів у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства об'єктивно потребує планування та керування цими процесами. Це важливий складник маркетингової політики підприємства, а маркетинг – один із невід'ємних напрямів його діяльності. Більше того, конкурентні стратегії суб'єктів бізнесу є ключовими елементами та часто засадничими положеннями, виходячи з яких розробляються їх загальні корпоративні стратегії функціонування і довгострокового розвитку.

Відомо, що управління підприємством та напрямками його діяльності передбачає застосування арсеналу відповідних засобів. Традиційно це управлінський блок, який складається з мети, стратегічних та операційних цілей, завдань і напрямів політики; організаційний блок, у рамках якого визначаються із суб'єктами та об'єктами політики, стратегією і тактикою, принципами та функціями; блок реалізації, де підбираються механізми, інструменти, засоби та заходи регулювання і т. ін.

У будь-якому разі вся система управління та її елементи мають спрямовуватися на досягнення єдиної чітко визначеної мети, а їх характер відповідати обраним принципам політики, т. зв. внутрішнім інституційним законам, які слід урахувати як під час планування політики, так і в разі необхідності прийняття альтернативних рішень за ситуації з відхиленням від планової траєкторії розвитку подій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи конкурентоспроможності стали предметом багатьох наукових досліджень, сьогодні розро-

блено та запропоновано вельми широкий їх склад і перелік, що навіть ускладнює практичну апробацію з таких міркувань [1–13]. По-перше, перелік принципів має бути не надто широким, оскільки в іншому разі вони можуть вступати в суперечність між собою або послаблювати можливості підприємства за дотримання їх усіх. По-друге, спостерігається різнохарактерність застосовуваних принципів, наприклад одні з них стосуються характеристик продукції, інші – способів конкурентної поведінки підприємства, ще інші – політики фінансування конкурентоспроможності і т. д. По-третє, не узгоджуються часові аспекти управління конкурентоспроможністю, коли окремі принципи мають більше стратегічний характер, а інші – визначають операційні положення.

Постановка завдання. Відповідно, за значного масиву наявних в економічній літературі принципів конкурентоспроможності (більшість з яких достатньо аргументована і, відповідно, має право на належне визнання і застосування) з'являється потреба у здійсненні їх групувань та класифікації заради чіткості у подальшому застосуванні суб'єктами бізнесу, а також доповнення принципами, важливим для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, як окремий напрям (який набув чи не найбільшого поширення в дослідженнях із проблем забезпечення конкурентоспроможності) можна виділити т. зв. управлінський підхід, за якого визначаються принципи, що потребують дотримання під час здійснення політики управління конкурентоспро-

можністю підприємства. В. Павлова за цим напрямом виділяє такі принципи системи управління конкурентоспроможністю підприємства: єдності теорії та практики; системності; наукової обґрунтованості; ранжування об'єктів; багатоваріантності; зіставності управлінських рішень; цільової спрямованості; розвитку конкурентних переваг; ринкової орієнтації; комплексності; гнучкості та етапності [1, с. 37–39]. В інших аналогічних підходах цей перелік доповнюється принципами цілісності, збалансованості, безперервності [2, с. 110–112].

У дослідженні І. Хмеленко [3] частина принципів управління конкурентоспроможністю переформулюється з попереднім підходом, але змістова сутність інших дає підстави виокремити їх як самостійну класифікаційну ознаку формування принципів конкурентоспроможності. Мається на увазі підхід із позиції інструментів ведення конкурентної боротьби. Сюди, зокрема, відносяться принципи структуризації, обмеженої раціональності, множинності, достовірності зовнішньої інформації.

Подальшим розвитком багажу знань у цьому напрямі стали дослідження О. Гавриша, що доповнив перелік принципів фільтрування входів та виходів комерційної таємниці та недостовірної інформації, випередженням ризикових подій та відповідності політики зміцнення конкурентоспроможності в часі і просторі [4].

В окремий блок принципів доречно віднести підходи, за яких науковці узгоджують принципи, а, відповідно, й політику забезпечення конкурентоспроможності з положеннями корпоративної бізнес-стратегії. Так, у монографічному дослідженні «Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика» політика управління конкурентоспроможністю і стратегічний розвиток тісно узгоджуються між собою та пов'язуються, у результаті чого обґрунтовуються такі базові принципи у цій сфері: розвитку, виробництва конкурентоспроможних товарів, наявності конкурентних переваг, дії факторів, інтегрального підходу, стратегічності [5, с. 10]. У праці [6, с. 102–103] додаються такі принципи: нейтралізації негативних чинників впливу; використання позитивних можливостей; забезпечення гнучкості управлінських рішень та дій.

З огляду на велику чисельність наукових досліджень у цьому напрямі, окрему ознаку у класифікації принципів доречно виділити під принципи, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю продукції. Причому для цього напрямку характерна чи не найбільша чисельність поглядів та підходів. Тут і принципи складності, автентичності, управління та узгодженості [7, с. 129]; і принципи спрямованості на споживача, комплексності, об'єктивності, системності, динамічності [8, с. 99]; і 14 принципів Е. Демінга:

сталі мети; нової філософії; усунення залежності від масового контролю та практики закупівель за найнижчою ціною; поліпшення бізнес-процесів; перепідготовки кадрів; заохочення до навчання; задоволеності працею; прихильності справі підвищення якості; впровадження лідерства; усунення страху; нівелювання кордонів між структурними підрозділами; відмови від гасел; усунення довільних норм [9, с. 43]; і принципи «гуртка» якості, бенчмаркінгу, «шість сигма», скорочення тривалості циклу, безперервного удосконалення [10, с. 393–394] та багато інших.

За підходами до планування формування системи забезпечення конкурентоспроможності у праці [11, с. 37–38] виділені такі принципи: цілеспрямованості; наукової обґрунтованості; об'єктивності; системності; оптимальності; дієвості; індикаторності; економічної ефективності.

Як уже зазначалося, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його здатності перемагати в конкурентній боротьбі, витримувати конкуренцію та тиск факторів бізнес-середовища. У зазначеному аспекті аналізована категорія тісно корелює із забезпеченням його економічної безпеки або ж життєздатності. Слід зауважити, що в рамках дослідження цієї проблематики науковцями розроблено доволі обґрунтований перелік принципів. За результатами їх аналізу [12, с. 60–62] доцільно виокремити принципи, що актуальні й для управління конкурентоспроможністю підприємств сільського господарства: пріоритетності заходів попередження; безперервності; законності; плановості; економічності; поєднання гласності і конфіденційності; взаємодії; компетентності.

Конкурентоспроможність є поняттям комплексним і динамічним. Відповідно, вона значною мірою залежить від тих обставин та подій, які відбувалися напередодні, що визначали параметри функціонування і розвитку підприємства. З іншого боку, конкурентоспроможність проявляється в ставленні до підприємства з боку споживачів, суспільного середовища, конкурентів тощо. Отже, справедливо стверджувати, що певна інформація про діяльність підприємства, навіть будучи некоректною і несправедливою по відношенню до нього, може завдавати суттєвого негативного впливу на стан конкурентоспроможності. У зв'язку із цим особливої актуальності і важливості набувають питання прогнозування, передбачення і випереджального здійснення попереджувальних заходів.

Із цього принципу випливає й наступний – безперервності. Йдеться про те, що політика управління конкурентоспроможністю априорі не може бути дискретною. Виходячи з позицій ефективності, її не можна реалізувати протягом певного періоду часу, надалі уникати увагою і знову повер-

татися. Все це об'єктивно доводить необхідність дотримання принципу безперервності.

Звернімо увагу на те, що як методи ділової (конкурентної) розвідки, так і тактичні заходи «наступального» характеру можуть граничити із положеннями антимонопольного законодавства, нормативно-правових актів у сфері конкуренції, розповсюдження інформації, комерційної таємниці тощо. У такому разі виникає питання їх законності, особливо коли вони є реакцією підприємства сільського господарства на аналогічні некоректні випадки з боку конкурентів. Попри це беззаперечним є факт того, що навіть за таких обставин підприємствам потрібно дотримуватися принципу законності [13].

Політика управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств має реалізуватися на засадах плановості. Йдеться про комплексність заходів, які чітко сплановані і реалізуються у строго визначеній послідовності. Дотримання принципу плановості дає змогу, по-перше, підвищити ефективність і виваженість відповідної політики та, по-друге, забезпечити її довгостроковий характер.

Частково це дає змогу реалізувати й принцип економності, врахування якого передусім спрямоване на дотримання балансу між недостатністю та надмірністю витрат на реалізацію політики зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Відомо, що дії, які планує реалізувати підприємство в коротко- і довгостроковій перспективі щодо посилення власних конкурентних позицій відносно головних конкурентів, об'єктивно становлять комерційну таємницю для останніх. Це доводить важливість дотримання принципу поєднання гласності і конфіденційності.

Як уже зазначалося, поняття конкурентоспроможності підприємства є комплексним й охоплює всі напрями і функціональні складники його діяльності. Відповідно, й у частині управління конкурентоспроможністю також потребує взаємодії всіх структурних і функціональних підрозділів суб'єкта господарювання. Більше того, тут необхідне налагодження взаємовигідної та ефективності взаємодії й з партнерами по бізнесу, суб'єктами зовнішнього середовища господарювання, що переконує за доцільне включення до переліку принципів конкурентоспроможності підприємства принципу взаємодії.

Не менш важливим є й принцип компетентності. Здійснювати управління однією з найважливіших сфер функціонування сільськогосподарського підприємства мають компетентні висококваліфіковані керівники, фахівці та група виконавців. В іншому разі реалізовувана політика може стати не лише неефективною, але й завдати критичних збитків підприємству, завести його у ситуацію, з якої вже не буде виходу в плані відновлення конкурентних позицій на ринку.

Зазначені й охарактеризовані принципи, які подані на рис. 1, видається важливим враховувати під час формування системної сукупності принципів положень управління конкурентоспроможністю підприємств сільського господарства.

На рисунку також подано принципи, виокремлені відповідно до особливостей функціонування суб'єктів у сільському господарстві як виді економічної діяльності. Врахування цих специфічних саме для підприємств сільського господарства принципів, по-перше, зумовлюється яскраво вираженими особливостями їх господарської діяльності, а отже, потребує обов'язкового врахування в рамках політики забезпечення їх конкурентоспроможності, а по-друге, пояснюється такими аргументами.

Так, монофункціональний характер економіки сільських поселень об'єктивно визначає вплив діяльності підприємств сільського господарства на функціонування цих територій. Відповідно, як суспільне середовище, так і контрагенти сільськогосподарських підприємств завжди і значною мірою будуть ототожнювати їх ефективність та характер господарювання із внеском у розвиток територій сільських поселень та забезпечення вищого рівня якості життя сільського населення.

Інший вельми характерний аспект, що також постійно перебуває в епіцентрі спостереження, полягає у впливі сільськогосподарського виробництва на стан довкілля, екологію території функціонування і прилеглих районів, а також на стан здоров'я населення та споживачів продукції. Йдеться про принцип стратегічної орієнтації сільськогосподарських підприємств на екологічну та продовольчу безпеку. Навіть якщо на початковому етапі розвитку бізнесу підприємство використовує застарілі і небезпечні технології і засоби праці, не здійснює належним чином рекультивацію земель та інші екологозахисні заходи, під час стратегування подальшого розвитку і посилення конкурентних позицій ці аспекти підлягають обов'язковому врахуванню.

Сільське господарство як вид економічної діяльності має особливості, пов'язані з ресурсними обмеженнями. Одним із таких є обмеження площі та родючості земель сільськогосподарського призначення, що використовуються підприємствами. В основі зазначеного – вплив вирощування одного й того ж сорту рослин протягом тривалого періоду часу на тій самій земельній ділянці, очікувані кліматичні умови, що можуть бути сприятливими (або навпаки) для певних культур, очікувана кон'юнктура ринку, яка також визначає пріоритети вибору тих чи інших сільськогосподарських культур, на які в найближчій перспективі орієнтуватиметься підприємство. Зазначене зумовлює істотну необхідність дотримання такого принципу управління конкуренто-

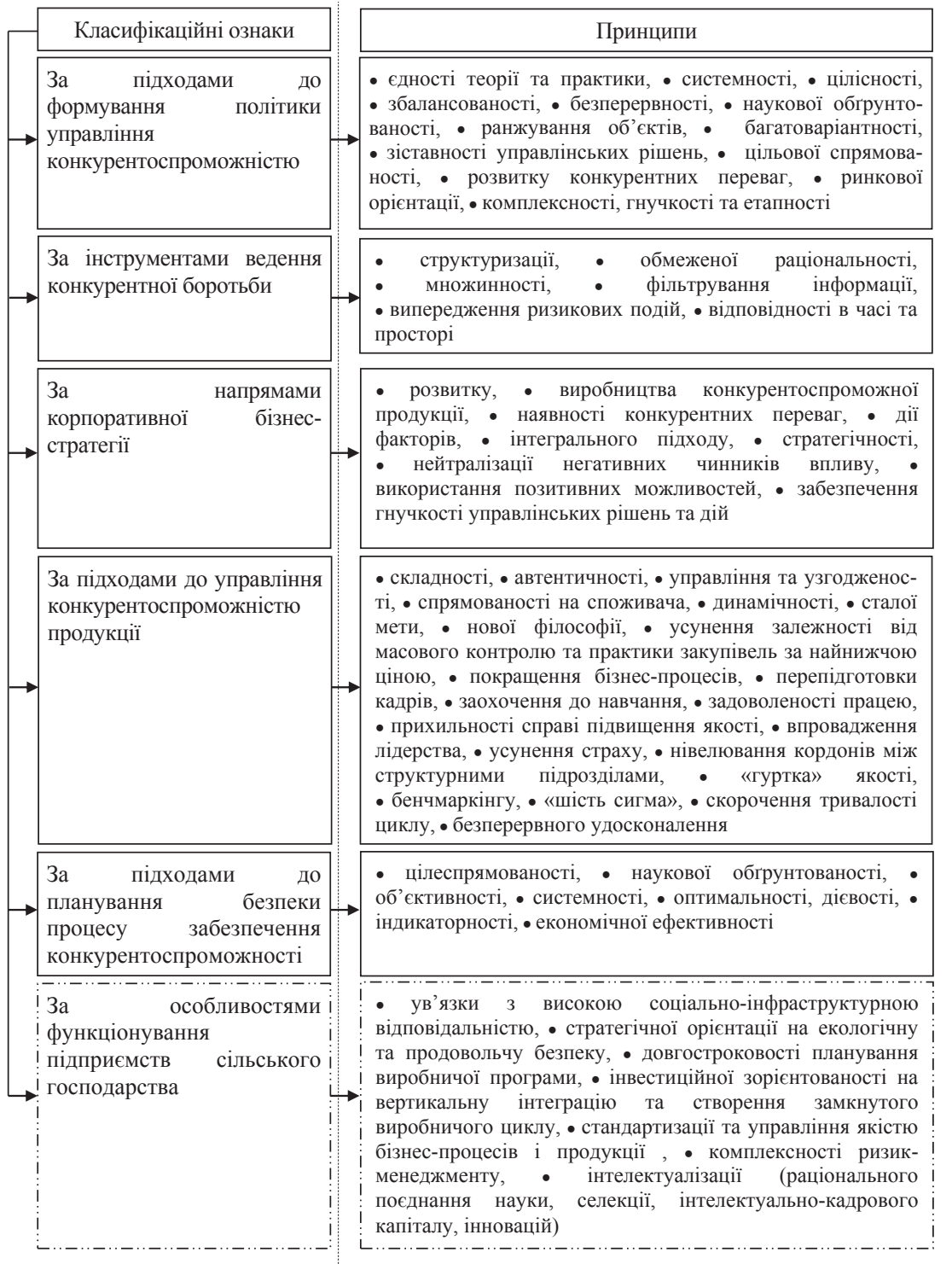


Рис. 1. Принципи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

Джерело: авторська розробка

спроможністю підприємств сільського господарства, як довгостроковості планування виробничої програми.

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства об'єктивно пов'язане з інвестиціями в модернізацію техніко-технологічної бази, нарощування виробничих потужностей, упровадження передових високоефективних технологій. Зазвичай

це головні джерела скерування інвестиційного ресурсу розвитку підприємства.

Водночас у сільськогосподарському виробництві до цих джерел закономірно додається й такий напрям інвестування, як розвиток виробничих потужностей та відповідної інфраструктури в рамках вертикальної інтеграції бізнесу, що характеризує міру володіння одним холдингом інфра-

структури, бізнес-процесів, компетенцій і т. д. у ланцюжку процесів виробництва кінцевої продукції (від формування сировини до повного завершення створення товару кінцевого споживання). Для сучасного сільського господарства це такий ланцюжок: збір продукції, її переробка, сортування, упакування, зберігання, транспортування, продаж кінцевому споживачеві.

Вказане актуалізує необхідність урахування та дотримання під час забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства принципу інвестиційної зорієнтованості на вертикальну інтеграцію та створення замкнутого виробничого циклу.

Для сільськогосподарських підприємств, які орієнтуються на експансію своєї продукції на зовнішні ринки її збуту, важливим є не лише нарощення виробничих потужностей, а й висока якість виробництва і безпосередньо продукції, а також її чітка відповідність стандартам якості, безпечності і відповідності. Без забезпечення таких умов продаж сільськогосподарської продукції на високорозвинених ринках з якісним функціонуванням систем контролю продукції практично унеможливлений.

Отже, серед принципів положень управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств важливе місце відводиться принципу стандартизації та управління якістю бізнес-процесів і продукції. Особливу увагу в цьому контексті потрібно привернути й до систем управління якістю, які впроваджуються і використовуються на підприємствах галузі.

Відповідна увага до діяльності у цьому напрямі дає змогу підприємствам удосконалити і підвищити ефективність усіх внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, отримати відповідні сертифікати управління якістю визнаних міжнародних організацій, що є запорукою та однією з умов просування продукції на зовнішні ринки, уніфікувати власні стандарти якості виробничого процесу та безпосередньо конкурентоспроможності продукції, що прямо позначатиметься на зміцненні конкурентоспроможності таких сільськогосподарських підприємств.

Досвід стабільно функціонуючих, фінансово стійких та економічно ефективних підприємств сільського господарства свідчить про те, що на них ведеться велика робота у сфері ризик-менеджменту. Для таких підприємств не характерною є помилка звуження уваги у цій сфері виключно до ризику нестабільності природно-кліматичних умов, неврожаю та цінових коливань готову продукцію. Тут ризики прогнозуються системно, здійснюється їх ретельний аналіз, а також розробляється комплекс заходів із протидії, мінімізації негативного впливу чи повного нівелювання ризиків.

В об'єкті системи ризик-менеджменту перебувають практично всі групи ризиків: внутрішні

(виробничий, кадровий, матеріально-ресурсний, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний, портфельний) та зовнішні (страховий, валютний, податковий, маркетинговий, логістичний, інтерфейсний, форс-мажорних обставин). Урахування й унеможливлення впливу потенційних ризиків господарювання за всіма напрямками діяльності підприємства та внутрішніми і зовнішніми суб'єктами, з якими взаємодіє сільськогосподарське підприємство, дає змогу забезпечити його більш планово стабільне функціонування, мінімізувати вплив негативних дестабілізуючих факторів.

Висновки з проведеного дослідження. Вказане є важливою умовою гарантування довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі та посилює актуальність визначення і дотримання принципу комплексності ризик-менеджменту.

Сучасне конкурентоспроможне сільськогосподарське виробництво – це вже далеко не примітивні способи посадки, вирощування і збору сільськогосподарських культур із застосуванням традиційних видів сільськогосподарської техніки і технологій із високим вмістом живої праці людей. Це все більше максимально автоматизовані та комп'ютеризовані системи, де праця людини зведена до мінімуму. Автоматизованими є процеси посадки культур, моніторингу їх зростання, зрощування, освітлення, хімічного захисту, оброблення, збирання, сортування, пакування і т. ін.

Сучасними інноваційними технологіями у рослинництві сьогодні є селекція, генна інженерія та ГМО, органічне землеробство, мікророзселення, ІТ-технології, нанотехнології; у тваринництві – біотехнології, селекційно-племінна робота, системи годівлі, техніко-технологічне забезпечення, ресурсозберігаючі технології. Таким чином, сільськогосподарські підприємства, які орієнтуються на власну конкурентоспроможність як у поточній, так і в стратегічній перспективі, мають упроваджувати і самостійно розвивати ці та інші напрями інноваційної активності. Забезпечити реалізацію таких завдань можливо за наявності, з одного боку, кваліфікованого персоналу, а з іншого – сучасних техніки, технологій, засобів праці, т. зв. штучного інтелекту. У сучасних наукових дослідженнях поєднання вказаних факторів набуло назви інтелектуалізації підприємства. Для підприємств сільського господарства це раціональне поєднання науки, селекції, інтелектуально-кадрового капіталу, інновацій тощо. Відповідно, зазначене доводить гостру актуальність реалізації та дотримання під час забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства принципу інтелектуалізації.

Таким чином, узагальнена вище система принципів має враховуватися сільськогосподарськими підприємствами, які розуміють важливість та ото-

тожнюють політику забезпечення конкурентоспроможності, життєздатності підприємства в агресивному швидко змінному конкурентному середовищі, а також стане предметом подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Донецьк: ДУЕП, 2006. 276 с.
2. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 106–144.
3. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vscr/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf.
4. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_6.
5. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній та ін. Полтава; Ужгород: УжНУ, 2012. 298 с.
6. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 101–106.
7. Савіцький А.В. Взаємозв'язок принципів та підходів побудови системи управління якістю продукції підприємства у підвищенні її конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного ун-ту. 2014. Вип. III (55). С. 123–130.
8. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 97–101.
9. Деминг Е.В. Выход из кризиса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
10. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Фінансовий простір. 2015. № 2(18). С. 390–395.
11. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко. Івано-Франківськ: ІФН-ТУНГ, 2011. 180 с.
12. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / За ред. Т.Г. Васильціва. Львів: Ліга-Прес, 2012. 388 с.
13. Лихолат С.М. Монополізм та конкуренція як форми прояву інфраструктури ринку. Вісник ЛКА. Економіка: за підсумками Міжн. наук.-практ. конференції «Структурна перебудова та інвестиційно-інноваційний розвиток торгівлі». Львів, 2005. Вип. 19. С. 203–207.